



DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS SOCIAIS: Estudo de Caso Qualitativo da Women Friendly

SOCIAL BUSINESS DEVELOPMENT: Qualitative Case Study of the Women Friendly

Luiz Cláudio Ribeiro Machado ⁽¹⁾

Universidade Federal Rural de Pernambuco/UFRPE, Serra Talhada-PE

Carla Pasa Gomez ⁽²⁾

Universidade Federal de Pernambuco/UFPE, Recife-PE

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é a descrição de um estudo qualitativo relacionado ao surgimento de um negócio social com vistas a verificar fatores emergentes em suas práticas, que podem influenciar o seu desenvolvimento. Os procedimentos metodológicos que permitiram a coleta de dados qualitativos incluíram a entrevista episódica, gerando, como dados qualitativos, a narrativa de fatos relevantes para identificação de fatores que possivelmente influenciam o desenvolvimento dos tipos de negócios que são estudados. Os dados coletados foram transcritos e codificados em dois ciclos conforme manual de Saldaña (2009), gerando 75 nós, 25 categorias e 5 temas, totalizando 105 itens. Resultados trouxeram à tona 5 temas relacionados ao negócio social dentro do empreendedorismo social feminino: Estruturação de Recursos (ER), envolvendo aplicações, espaço, canais e dimensões como sustentabilidade econômica e fontes de informação; Gerenciamento de Processo (GP), envolvendo metas, processo, meios e regras e dimensões como abrangência e modelo; Metodologia de Trabalho (MT) com propriedades como catalogação, questionamento e análise dimensionadas como indicadores e referências; Organização em Rede (OR), contendo atributos como o grupo, o objetivo e propósito, além das dimensões da parceria, associativismo e outras; e Práticas Comportamentais (PC) das quais se atribuem sentido, consciência, valores e as dimensões da vivência, qualidade de vida, entre outras. Verificou-se, de maneira conclusiva, a partir da comparação dos resultados e o marco referencial, que há uma relação entre a prática organizacional da empresa escolhida para o estudo e as proposições encontradas na literatura sobre o tema.

Palavras-chave: Negócio Social; Desenvolvimento de Negócios; Estudo de caso qualitativo.

ABSTRACT

The objective of this study is a description of a qualitative study related to the emergence of a social business in order to identify the emerging factors in its practices that may influence its development. The methodological procedures that allowed the collection of qualitative data included an episodic interview generating qualitative data of a fact narrative to identify the factors that can influence the development of the types of business that are studied. The collected data were transcribed and encoded in two cycles as Saldaña manual (2009) generating 75 nodes, 25 categories and 5 themes, totaling 105 items. Results related to the theme 5 themes related to social business within the female social entrepreneurship: Resource Structuring (ER) on applications, space, media and data sources; Process Management (GP) in goals, processes, rules and dimensions as scope and template; Work Methodology (MT) with properties such as cataloging, questioning and analysis of dimensions as indicators and references; Network Organization (OR)

containing attributes such as the group, the objective and purpose, as well as the dimensions of partnership, associativism and others; and Behavioral Practices (PC), which give meaning, awareness, values and how the dimensions of living, quality of life and others. It has been conclusively verified from the organization of the results and from the referential framework that there is a relation between an organization for the society for the study and the propositions in the literature on the topic.

Keywords: Social Business; Business development; Qualitative case study.

INTRODUÇÃO

As soluções para problemas sociais, desde muito tempo, são perseguidas em meio a cada contexto a qual está inserida. De maneira global, independentemente do nível de desenvolvimento dos países, cada um possui suas formas de resolução. Cada época, em sua história, também há pessoas, organizações ou instituições que tentam lidar com as mazelas sociais de forma que possam diminuir as desigualdades sociais e promover o bem-estar da população. As formas de tratamento de desigualdades e de promoção do bem-estar social podem surgir desde iniciativas empresariais, quanto de ações voluntárias da sociedade civil, assim como políticas governamentais.

Mas nem todos os lugares estarão propícios para o surgimento de negócios sociais (NS) e nem todos os negócios sociais trilharão um caminho que podem levar ao seu sucesso. Dessa forma, é preciso que haja a ambientação de locais propícios para o desenvolvimento de NS, assim como a indicação de caminhos para que estes possam desenvolver-se da melhor forma possível.

As configurações dos negócios também trazem muitas informações de como estes surgiram e a missão atribuída a estes. Existe uma diversidade de motivações para o surgimento e desenvolvimento de determinados

negócios, entretanto, em sua maioria, os negócios sociais surgem, principalmente, para buscar soluções em razão da identificação de um problema social eminente.

Além disso, os empreendedores que trabalham para concretizar seus empreendimentos também possuem uma diversidade de perfis sociais dos quais em geral tem relação direta com a forma como constroem seus empreendimentos. Como prova disso, é possível verificar, através do estudo de caso que será abordado, algumas características que definem melhor o desenvolvimento de um negócio social que trata de resolver problemas relacionados ao público feminino.

Em relação ao empreendedorismo feminino no Brasil e suas perspectivas, foi visto que é de grande importância que a mulher busque o seu empoderamento e traga à sociedade um novo olhar e uma nova concepção sobre as relações de gênero (FREIRE et al., 2012). Geralmente, as empreendedoras são mulheres experientes, altamente escolarizadas, casadas, começaram sozinhas, tiveram dificuldade na obtenção de financiamentos e, em alguns casos, precisam de mais conhecimentos em habilidades gerenciais e tecnológicas para um melhor gerenciamento de seus negócios (DA SILVA, LASSO, MAINARDES, 2016).

Dessa forma, alguns questionamentos começam a emergir como: Que tipo de fatores podem

influenciar o desenvolvimento de um negócio social (NS) e suas práticas? Ou quais seriam estes fatores que podem realmente fazer que NS tenham mais possibilidades de cumprir sua missão social de maneira sustentável, escalável e com grandes chances de replicabilidade em outras situações similares? O problema é que não há conjunto de trabalhos científicos que foquem neste aspecto, então, tem-se aí a necessidade de aprofundar o conhecimento na área trazendo estas novas perspectivas.

Dada a importância da existência de negócios sociais para a resolução de problemas que afetam a população, principalmente de baixa renda e vulneráveis, o estudo sobre práticas de desenvolvimento para estes empreendimentos também é considerado relevante, pois contribui para que haja uma disseminação dessas ações. A relevância prática é que a descrição de um estudo de caso de um negócio social específico contribui para que modelos de negócios no mesmo formato possam ser replicados ou adaptados considerando as lições que o estudo pode trazer.

O objetivo principal deste trabalho é a descrição de um estudo qualitativo relacionado ao surgimento de um negócio social (NS) com vistas a verificar fatores emergentes em suas práticas que podem influenciar o seu desenvolvimento. Esse esforço se justifica, pois acredita-se que a criação de negócios sociais contribui para a gestão social no sentido que democratiza o mercado, visto que a gestão social é um “processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação” (TENÓRIO, 2008, p. 148).

Em seu argumento central, entende-se que um negócio social depende de estímulos externos e de estruturas internas para que possa se desenvolver (SHARIR, 2006). Entretanto, nem todos os estímulos externos são responsáveis pelo desenvolvimento de negócios, assim como há estímulos que influenciam minimamente seu crescimento. Além dos estímulos, existe um tipo de arranjo de estrutura interna que favorece o desenvolvimento endógeno do negócio social, visto que nem todas as estruturas permitem o desenvolvimento dessa forma de inovação social.

Com a perspectiva de chegar a conclusões plausíveis sobre o problema em questão, o trabalho foi construído, num primeiro momento, trazendo a contextualização da temática e o objeto, objetivos, problema e justificativa para melhor visão do fenômeno. A partir disso, segue uma revisão teórica concentrada em 3 aspectos-chaves: 1) Fatores de contexto e a caracterização do negócio social; 2) Fatores de ambiente (externo) e elementos condicionantes; e 3) Fatores de estrutura (interno) e elementos determinantes. Seguindo a lógica do pensamento do marco teórico, foi pensada, então, uma metodologia que pudesse trazer à tona um caso empírico ilustrativo para, posteriormente, em seus resultados, verificar a sua aderência ao que foi pesquisado na literatura.

MARCO REFERENCIAL

A partir da revisão de literatura, alguns padrões de práticas foram observados dentro das experiências e estudos dentro dos negócios sociais, que

podem estar relacionados ao seu desenvolvimento e contribuir com o entendimento sobre os casos posteriores que vão sendo apresentados nas comunicações científicas ao decorrer dos tempos. Os pressupostos foram indicados a partir de proposições construídas na interpretação de referências-base, entretanto não representam literalmente os trabalhos mencionados, mas são insights a partir das afirmativas de alguns autores e da observação das experiências relacionadas ao objeto de estudo que foram feitas após a compilação dos dados da revisão sistemática.

Fatores de Contexto e a Caracterização do Negócio Social

“Negócio social é uma nova forma de negócios que pode ser localizada em algum lugar entre uma organização que maximiza os lucros e outra sem fins lucrativos” (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). O negócio social é como um subconjunto do empreendedorismo social, principalmente, por compartilhar semelhanças quanto o processo de criação de recursos novos ou da combinação de outros para criação de riqueza social. Os autores Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) ressaltam que o negócio social é uma empresa autossustentável que vende bens ou serviços e cujo objetivo principal é servir a sociedade.

Negócio Social (NS) é uma organização híbrida que aproveita dinâmica do mercado e aborda questões sociais enraizadas, por meio de design e implementação de serviço ou produto central. NS alia propósito social, geralmente, associado às organizações não lucrativas com propósito econômico,

geralmente, associado às empresas com fins lucrativos. NS são impulsionados por uma intenção clara do propósito social. O cumprimento de missão está ligado diretamente a como é realizado o acoplamento, método e operacionalização do modelo do NS. (WILSON; POST, 2013).

Dentro dos casos que surgem nos NS, há a busca pelo gerenciamento de tensões entre o social e o empresarial por estas organizações híbridas. Esta tensão é vista, por exemplo, no chamado “fornecimento de impacto”, onde há a contratação de funcionários de comunidades desfavorecidas para fornecimento de serviços a clientes corporativos (KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2017). Por um lado, a visão social é o foco da contratação de pessoas em vulnerabilidade social, por outro há a necessidade do resultado empresarial que precisa da mão de obra para geração do lucro econômico.

No fornecimento de impacto, por exemplo, observam-se duas orientações de crescimento, uma de crescimento lento e outra de crescimento rápido. Na orientação de crescimento lento há uma limitação de projetos envolvendo poucos empregados e resistência a oferta para grandes clientes, enquanto que, na orientação de crescimento rápido, há uma busca para atender uma demanda maior por capacidade de emprego e há uma maior abertura de novas localizações em áreas diversas (KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2017). Em suma, os negócios sociais podem orientar-se para um crescimento lento em que haja a oferta de um mínimo viável possível, começando uma operação mais enxuta ou focar em um cliente específico com uma maior demanda buscando crescimento rápido.

Independente da orientação que se tome, sempre o foco é a missão social e, principalmente, no processo coletivo dos quais pode trazer diversas lições para os envolvidos. Algumas lições-chave são apresentadas a partir da experiência do Grameen Group como (HUDA; ISLAM, 2017):

1. Escolher uma área foco corretamente =
 - a) Correspondência entre capacidade e objetivos do negócio;
 - b) Compreensão da causa raiz das necessidades dos beneficiários-alvo;
 - c) Contexto dos Stakeholders, questões legais e atividades concorrentes;
2. Desenhar um modelo de negócios bem-sucedido =
 - a) Produtos ou serviços claramente diferenciados para atender as necessidades locais;
 - b) Maximizar o valor do custo para um preço entre acessível e autossustentável;
 - c) Canal de distribuição econômico e inovador;
 - d) Programas de treinamento e educação de clientes para produtos e serviços não-tradicionais;
3. Aprender e adaptar continuamente =
 - a) Monitoramento e adaptação do modelo de negócios buscando viabilidade econômica e impacto social prático;
 - b) Abordagem “learning by doing”;
4. Criar operações eficientes e sustentáveis =
 - a) Seleção correta de parceiro para adquirir sinergia;
 - b) Recrutamento e retenção de pessoas corretas;
 - c) Desenho mais eficiente possível da operação;
5. Gerenciar o impacto = Medição e gerenciamento dos resultados de:
 - a) Impacto social real;
 - b) Autossustentabilidade sem apoio financeiro de parceiros corporativos ou doações externas.

Além de lições gerais sobre os negócios sociais, outras lições têm tido

caráter muito específico, mas ligadas às outras áreas de conhecimento, principalmente, no que concerne à administração. Como exemplo, verificam-se, no estudo de Shafigullina e Palyakin (2016), as vantagens e as desvantagens no uso das mídias sociais para os negócios no empreendedorismo social. Essa perspectiva compreende uma gestão de marketing necessária para os NS, pois ressaltam as tarefas que esse projeto demanda como: atração de clientes, segmentação de público primário, análise de atividade de usuários, envolvimento de consumidores com o produto ou serviço e campanha publicitária ativa. Entretanto, alerta-se, para uma avaliação deste instrumento, para um horizonte a médio e longo prazo, já que depende de uma estrutura empreendedora e social, além das escolhas da audiência-alvo.

Modelos de negócios sociais têm buscado superar desafios importantes em termos de captura de valor para todas as partes interessadas. Alguns modelos de NS têm se tornado uma abordagem para inovação em assistência médica com casos relatados em países em desenvolvimento, isso porque, independente do setor de aplicação, o NS vem como soluções para trazer valor à sociedade, organizações e indivíduos (SABATIER et al., 2017) e podem abordar quaisquer temáticas.

Esses modelos de Empreendedorismo Social (ES), sejam na forma de Negócios Sociais ou outros formatos, têm sido vistos como parte de uma estratégia para erradicação de pobreza (MOHAMMED; MANAF; MISNAN, 2015), principalmente, quando se fala de países em desenvolvimento. No entanto, o ES em países desenvolvidos

também tem sido utilizado, como no caso de políticas para negócios sociais que se tornaram, por exemplo, um mecanismo para desenvolvimento de habilidades de empreendedorismo entre as mulheres (MOHAMMED; MANAF; MISNAN, 2015).

O estudo do empreendedorismo feminino tem sido fomentado pelo crescente aumento do número de mulheres empreendedoras em diversos ramos de negócios (CARREIRA, et al 2015).

O empreendedorismo feminino pode ser definido como um processo em que uma mulher lança novos empreendimentos que contribuem para o crescimento pessoal e econômico. Uma mulher empreendedora é uma pessoa criativa e prática que reconhece as oportunidades certas e as utiliza para a introdução, crescimento e diversificação de empreendimentos comerciais. (ROY, 2014, p.333).

Essas empreendedoras têm participado de negócios que anteriormente eram ligados tradicionalmente aos homens, contudo o cenário tem demonstrado que as mulheres têm diversificado sua atuação no mercado de trabalho e a forma de participação na gestão das empresas (CARREIRA, et al 2015). Alguns estudos mostram que o empreendedorismo feminino contribui para o empoderamento socioeconômico da mulher, trazendo para estas, mais autonomia, consideração dentro da família e da sociedade, além de maior participação em fóruns sociais e governamentais (SAMUEL, 2014).

Em relação ao empreendedorismo feminino, o financiamento de microcrédito para fortalecimento da linha de mulheres

empresárias, em países desenvolvidos, mostra a relação que negócios sociais podem ter com a política nacional de empreendedorismo e como as mulheres podem ser agentes-chave para o desenvolvimento de ações empreendedoras (MOHAMMED; MANAF; MISNAN, 2015). Contudo, os atores ou agentes de empreendedorismo e inovação social podem se manifestar em diversos segmentos e formas. A partir dessa perspectiva, é possível propor que:

P1. O empreendedorismo feminino enfrenta os mesmos problemas de outros empreendimentos que não focam em problemas de gênero.

Independente do seu tipo, para captura de valor, muitos NS precisam de financiamento. E, em alguns casos, na busca para ganhar financiamento é passada pelo empreendedor uma imagem do heroico criador de mudanças. Porque NS usa de financiamentos formais e informais para o desenvolvimento dos seus negócios. Assim, a lógica é que a criação de capital social permita ao NS o acesso ao capital financeiro para provar seu conceito ou para atrair investimentos de amigos e parentes para os custos iniciais (STEINER; TEASDALE, 2016).

Alguns financiamentos, principalmente, os informais exigem certo nível de conexão em uma rede de contatos com indivíduos com melhor poder aquisitivo e por outro lado a falta dessa conexão em certos locais dificulta o acesso a capital onde grande parte das pessoas dão importância a este recurso (STEINER; TEASDALE, 2016). Dessa forma, as pesquisas nessa linha de pensamento devem considerar que o desenvolvimento

de NS está atrelado ao desenvolvimento social e às dinâmicas culturais (STEINER; TEASDALE, 2016) que, na maioria das vezes, incorporam-se ao modelo de start-ups. Nesse sentido, essa emergência constante por uma conexão com uma rede, permite que se proponha que:

P2. Organização em Rede é pré-requisito para a qualidade de um NS.

Dessa forma, as características de um negócio social contribuem para o entendimento de como essa age em relação à sociedade e as dificuldades que ela pode ter em razão da sua estrutura interna. Contudo, além de sua caracterização e o contexto em que surge, fatores externos do ambiente são condicionantes do seu desenvolvimento e, dentre estes, alguns merecem destaque.

Fatores de Ambiente (Externo) e Elementos Condicionantes

Há pressupostos que fazem crer que fatores socioculturais (THORNTON; RIBEIRO-SORIANO; URBANO, 2011) e econômicos são responsáveis por grande parte do desenvolvimento dos tipos de negócios que, aqui, estão sendo estudados. Alguns autores revelam alguns indícios como: Instituições formais ou informais contribuem para o desenvolvimento do negócio (ALVAREZ, et al., 2011), além de outros fatores que trazem condições para o sucesso da empresa (SHARIR, 2006) como: network, dedicação ao empreendimento, capital disponível, aceitação pública, o pessoal, a cooperação, o teste de mercado e as experiências anteriores.

Entretanto, a visão retrospectiva sobre Empreendedorismo Social (ES) e

Negócios Sociais (NS) remetia a 4 (quatro) principais tópicos de pesquisa (BARKI et al., 2015) dos quais se tinham: a) Conceitualização; b) Dilemas dos negócios x social; c) Inovação Social; e d) Avaliação do Impacto Social. Contudo, a visão prospectiva (BARKI et al., 2015), ou seja, a visão futura, traz as seguintes perspectivas: a) Como criar e definir impacto social; b) Inovação Social; c) o papel das Multinational Corporations (MNCs); d) Como fomentar ES/NS; e) Impacto Social x Ambiental; f) Ecosistema de ES/NS; e g) Avaliação de Impacto Social. Nesse sentido, além dos aspectos internos, os aspectos externos se destacam na visão prospectiva, o que remete a discussão sobre a importância do ambiente e o ecossistema para o desenvolvimento de negócios sociais.

Dentre os aspectos que são importantes para os empreendimentos sociais, temos que o foco, o planejamento, a flexibilidade, a sustentabilidade e a gestão são aspectos de grande relevância para que o NS tenha mais chances de desenvolvimento dentro do ecossistema em que está inserido. E quando se trata de ecossistema é também relevante que se aproveite as oportunidades de participação em programas de aceleração ou incubação, por exemplo.

Nesse sentido, no modelo que traz os 5 principais serviços oferecidos por incubadoras tradicionais (ARIZAMONTES; MUNIZ, 2013) temos aspectos externos e internos, que intervêm, de maneira significativa, no desenvolvimento de NS, os quais são: (1) Assessoria, (2) Rede, (3) Infra-estrutura, (4) Financiamento e (5) Treinamento.

(1) A tarefa de aconselhamento é ampla, pode envolver coaching, mas a maioria dos programas tem fornecido consultorias para preparação de plano de negócios, o apoio para obtenção de fundos, planos de treinamento contínuo, etc. O aconselhamento visa o crescimento das organizações e para isso pode facilitar o acesso a banco de ideias, provisão de ferramentas de desenvolvimento principalmente por crowdsourcing e promoção de imagem e publicidade das empresas sociais.

(2) O trabalho em rede contribui para o empreendimento social no acesso a conhecimento e recursos, colaboração, confiança, poder de escolha, além de aceleração do potencial caso se utilizem de tecnologias.

(3) A infraestrutura pode dispor de salas de reunião, facilidades para conferência, acesso à internet, equipamentos gerais de escritório, serviços de secretariado entre outras facilidades.

(4) O financiamento é visto como bem-vindo e pode ser obtido por meio de crowdfunding, fundos de investimento social e financiamento público.

(5) O treinamento traz a habilidade necessária para o controle da estrutura organizacional e a falta de qualificação dificulta o exercício do papel do empreendedor. Com o crescimento dos negócios sociais muitas universidades com prestígio internacional criaram seus próprios programas de formação. O treinamento pode ser presencial, virtual ou ambos.

Acredita-se que existam variáveis tanto internas quanto externas que levam ao desenvolvimento de um negócio social, mas que há uma necessidade proeminente

de um certo monitoramento destas variáveis.

P3. O desenvolvimento do negócio depende de fatores internos controláveis e fatores externos não controláveis, mas monitoráveis.

Além disso, ressalta-se que, a partir de um crescente número de negócios sociais, sejam importantes as práticas de governança. Teoricamente, acredita-se que há uma necessidade de relatórios validados externamente para comparar desempenho entre negócios sociais. Uma das possibilidades envolve a utilização de BSC para este tipo de ES e a realização de Auditorias Sociais. A existência de Relatórios Públicos tornaria as ações mais transparentes. Essa possibilidade é levantada em razão da importância da participação de negócios sociais como contributivos para o desenvolvimento social e econômico (RAHMAN; HUSSAIN, 2012).

Fatores de Estrutura (Interno) e Elementos Determinantes

NS tem sido um conceito emergente e carente de pesquisas sobre ferramentas prioritárias para o seu gerenciamento (SVIRINA; ZABBAROVA; OGANISJANA, 2016). Entretanto, é possível que a partir modelos de práticas de gestão consolidadas em outros tipos de organizações com um certo grau de similaridade ao ES possam trazer luz a essas pesquisas. Os modelos adotados podem escolher tanto uma configuração de inovação aberta ou como uma de características de inovação fechada (SVIRINA; ZABBAROVA; OGANISJANA, 2016).

Dentre as lições que puderam ser vistas para a construção dos negócios sociais dois pontos são ressaltados primordialmente: a presença de inovação no processo de modelagem do negócio que se assemelha em alguns aspectos com práticas convencionais e as práticas que trazem a identificação do negócio social

que envolvem principalmente o objetivo de lucro social. Esse lucro social é o valor social criado pelo negócio social e significa a promoção de bem-estar aos envolvidos (HLADY-RISPAL; SERVANTIE, 2018). Algumas destas podem ser vistas no Quadro 1.

Similaridades com a convencional inovação em modelos de negócios
1. Desafiar a sabedoria convencional e os pressupostos básicos
2. Encontrar parceiros complementares
3. Empreender continuamente o processo de experimentação
Especificidades de modelos de negócios sociais
4. Favorecer acionistas orientados para o lucro social
5. Especificar claramente o objetivo de lucro social

Quadro 1. Cinco lições na construção de negócios sociais

Fonte: Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)

Citando um estudo de caso internacional, na Solar Ear's (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015) podem ser observados elementos de desenvolvimento como: a) metas globais e uma missão específica para cada país em que se instalou; b) a influência positiva da história pessoal e profissional do CEO; c) atendimento de uma demanda de pessoas em situação de risco e das necessidades locais; d) a participação da comunidade no desenvolvimento do produto; e) a escolha de fornecedores como parceiros de negócios; f) a utilização de inovação tecnológica para reduzir custos; g) a formação técnica e inclusiva de profissionais para a continuação do negócio.

Em suma, a partir dos elementos verificados anteriormente, os fatores que influenciam os resultados da Solar Ear's Negócios Sociais podem ser agrupados em 3 (três) dimensões: 1) Relacionamento com as partes interessadas; 2) Redução da incerteza

nos investimentos; e 3) Redução dos custos de transação (MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015; REFICCO; VERNIS, 2010).

Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) entendem as similaridades entre os negócios convencionais (NC) e os negócios sociais (NS), neste ponto eles apresentam que o primeiro tipo (NC) possui três componentes em seu modelo, aos quais se têm: a proposição de valor, a constelação de valor e a equação de lucro econômico. Já para o NS, além dos três elementos mencionados anteriormente, tem-se a mais a equação do lucro social, o que remete a quatro elementos na composição do modelo de negócio social.

A proposta de valor está relacionada ao que é oferecido aos clientes pelo negócio. A constelação de valor está relacionada à forma como o valor é entregue envolvendo tanto a cadeia de valor da empresa quanto a rede de valores com fornecedores e parceiros. Os componentes anteriores estando

convergentes vão conduzir ao terceiro componente que é a equação de lucro que é fruto das receitas da proposição e dos custos da constelação, ou seja, entradas e saídas de recursos financeiros.

Outra proposição pode ser verificada quando entende-se que há uma convergência entre práticas convencionais de negócio e as práticas mais recentes de negócios sociais:

P4. O formato de gestão de negócios sociais se assemelha com outros modelos de negócios convencionais.

Percebe-se que ainda no centro dos tópicos de pesquisa estão as inovações sociais promovidas pelas ações do empreendedorismo social, mas também a avaliação de impactos sociais decorrentes destes movimentos. Entretanto, alguns desses tópicos podem mudar em razão de fatores tanto sociais quanto econômicos, mas as discussões levantadas aqui já trazem elementos que levam um tempo considerável de pesquisa que precisa de um período maior para maturação das ideias e a criação de uma epistemologia mais bem definida.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que permitiram a coleta de dados qualitativos incluíram busca prévia de informações sobre o negócio na rede de contatos de empreendedores sociais, da visita às páginas de internet do negócio, vídeos online e entrevista episódica, gerando como dados qualitativos a narrativa de fatos relevantes para identificação de fatores que possivelmente influenciavam o desenvolvimento dos tipos de negócios que são estudados. A entrevista foi conduzida pelo pesquisador em local, data e hora escolhidos pela entrevistada em uma cafeteria na cidade de Recife onde a

entrevista pudesse ser feita de maneira mais tranquila e que permitisse melhor contextualização dos episódios. Toda a entrevista foi gravada em áudio com autorização para que fosse posteriormente decodificada. Foram realizadas gravações por bloco com média de 20 minutos cada totalizando mais de 60 minutos de entrevista.

Para melhor operacionalização no campo a entrevista, foi dividido em 3 blocos, de acordo com os tipos de episódios questionados pelo entrevistador, sendo o Bloco Temático 1 para episódios que descrevessem Fatores de Contexto e a Caracterização do Negócio, o Bloco Temático 2 para episódios sobre Fatores de Ambiente (externo) e Elementos Condicionantes e por fim o Bloco Temático 3 – Fatores de Estrutura (interno) e Elementos Determinantes.

A seleção do caso foi motivada pelo interesse na investigação sobre o desenvolvimento de um negócio social e que representasse um caso de empreendedorismo feminino, ao qual tem sido visto seu fomento nos últimos tempos por meio de eventos como por exemplo o Startup Weekend Women (TECHSTARS, 2018). Para a pesquisa em questão foi escolhido um estudo de caso único (FLICK, 2009) buscando um negócio que não estivesse em uma incubadora social para reduzir as influências da instituição e que não estivesse dentro das classificações convencionais de área daqueles que estão geralmente sendo acelerados para que fosse possível verificar sua diferenciação e possuísse um produto ou serviço inovador.

A amostragem foi conduzida em duas etapas, primeiro utilizando a técnica bola de neve (FLICK, 2009), realizada a partir da indicação de outros empreendedores sobre quais negócios sociais estavam situados na cidade e que não participavam do processo de incubação das instituições locais. Essa

primeira tentativa foi em razão da inexistência de registro conhecido do total da população de negócios sociais no estado de Pernambuco.

A segunda etapa, foi a seleção de um caso típico (FLICK, 2009), a partir dos NS já indicados. Em razão da escolha a entrevista episódica foi realizada com a direção da empresa. Dessa forma, o sujeito da pesquisa foi a responsável pelo desenvolvimento do negócio social Women Friendly (WF), mas considerando que a unidade de análise é a organização e não o indivíduo. A WF é uma startup social, que visa à educação das pessoas contra o assédio sexual e a criação de ambientes mais seguros para a mulher consumir (ADDOBBATI, 2017). A sede da WF é em Recife, mas a sua atuação é nacional, o negócio social foi concebido em 2014, após um episódio de assédio em uma viagem ao Uruguai.

A primeira etapa de aplicação do método (BARDIN, 2011) consistiu da organização da análise por meio de 3 pólos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Os documentos escolhidos foram as transcrições-padrão da entrevista com o negócio social, com o objetivo de identificar fatores que contribuíram para o desenvolvimento do negócio e a partir dos resultados verificar índices (temas explícitos) e criar indicadores (medidas) que contribuíssem para a interpretação das

evidências empíricas. Também foi realizada uma leitura flutuante para verificar a possibilidade de projeções de teorias a partir dos dados.

Na exploração do material foram realizadas as operações de codificação em função das seguintes regras: Fatores que pudessem facilmente ser identificados na sociologia das organizações; Instituições que pudessem ser facilmente identificadas por meio de pesquisa rápida na internet; Condições que pudessem facilmente ser identificados na literatura sobre negócios.

Por fim, em relação ao terceiro passo, foi realizado o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Em termos de tratamento foi realizada a síntese dos códigos em categorias das quais seguiram critério semântico, além da busca pela qualidade da categoria por meio da exclusão mútua, pertinência, objetividade e fidelidade (BARDIN, 2011).

A realização de inferências considerou os seguintes Pólos de Análise: a) emissor (entrevistado) para verificar se a mensagem representava o próprio; b) mensagem (conteúdo e conteúdo); c) código (o vocabulário pode revelar verdades subjacentes); d) significação (temas envolvidos). Considerou-se os processos de análise das variáveis de inferência a partir da redução a fatores, trazendo elementos de desenvolvimento encontrados na literatura, sumarizados para melhor entendimento no Quadro 2:

Fator	Elementos	Autores	Bloco Teórico
Ambiente propício	Network, dedicação, capital, aceitação pública, pessoal, cooperação, teste de mercado e experiências anteriores.	(SHARIR, 2006)	Ambiente (A)
	Assessoria, Rede, Infra-estrutura, Financiamento e Treinamento.	(ARIZA-MONTES; MUNIZ, 2013)	Ambiente (A)
Inovação	Atração de investimentos	(STEINER; TEASDALE, 2016)	Ambiente (A)
	Modelo aberto ou fechado	(SVIRINA; ZABBAROVA; OGANISJANA, 2016)	Estrutura (E)
	Desafiar o convencional, experimentar	(YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010)	Estrutura (E)
Propósito bem definido	Erradicação da pobreza, desenvolvimento de habilidades entre mulheres, etc	(MOHAMMED; MANAF; MISNAN, 2015)	Ambiente (A)
	Trazer valor à sociedade, organizações e indivíduos	(SABATIER et al., 2017)	Ambiente (A)
Cumprimento de missão	Acoplamento, método e operacionalização do modelo organizacional	(WILSON; POST, 2013)	Caracterização (C)
	Orientar-se para o lucro social, especificar o lucro social	(YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010)	Caracterização (C)
	Administração de tensões entre cliente e comunidade	(KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2017)	Caracterização (C)
Orientação de crescimento	Escolher área foco corretamente, desenhar corretamente o modelo de negócio, aprender e adaptar continuamente, criar operações eficientes e sustentáveis e gerenciar o impacto.	(HUDA; ISLAM, 2017)	Caracterização (C)
Aprendizagem e relacionamento	Descobertas científicas e extensão, aprendizagem e conhecimento, monitoramento, foco na cadeia de valor	(INGRAM; NJIKEU, 2011)	Estrutura (E)
	Relacionamento com as partes interessadas; Redução da incerteza nos investimentos; Redução dos custos de transação.	(MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015)	Estrutura (E)
	Atração de clientes, segmentação, análise de atividade de usuários, envolvimento de consumidores, publicidade ativa e audiência.	(SHAFIGULLINA; PALYAKIN, 2016)	Estrutura (E)

Quadro 2. Variáveis extraídas e fatores interpretados a partir da revisão de literatura

Fonte: Elaborado pelo autor

E, por fim, na interpretação, foram utilizadas as variáveis encontradas

comparando com os resultados dos dados empíricos dos quais foram demonstrados na seção de resultados e discussões. A partir das discussões dos resultados, foi possível inferir algumas conclusões.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados coletados foram transcritos e codificados em dois ciclos conforme manual de Saldaña (2009) gerando 25 categorias e 5

temas, totalizando os 3 (três) blocos de questões analisados por meio do software NVivo 11. Resultados trouxeram à tona 5 temas relacionados ao negócio social dentro do empreendedorismo social feminino. As unidades de registro (temas, nós menores) e de contexto (compreensão dos nós menores, nós maiores, codificação dos temas) estabelecidas foram demonstradas a seguir na Tabelas 1.

Tabela 1. Categorias e quantidade de trechos temáticos

Categorias	Tema	Trechos com o tema
1 : Ambiente		7
2 : Capacidades	Estruturação de Recursos (ER) Temática I	3
3 : Comunicação		5
4 : Finanças		4
5 : Investimentos		2
<hr/>		
1 : Corporação	Gerenciamento de Processo (GP) Temática II	2
2 : Empreendedorismo		9
3 : Escalabilidade		3
4 : Modelagem		10
5 : Negócios		12
<hr/>		
1 : Experimentação	Metodologia de Trabalho (MT) Temática III	5
2 : Impactos		6
3 : Mapeamento		4
4 : Pesquisa		3
5 : Problemática		2
<hr/>		
1 : Cooperação	Organização em Rede (OR) Temática IV	5
2 : Institucionalismo		4
3 : Legislação		3
4 : Mobilização		4
5 : Redes		3
<hr/>		
1 : Bem Estar	Práticas Comportamentais (PC) Temática V	2
2 : Emocional		5
3 : Experiências		5
4 : Motivação		5
5 : Prevenção		2

Fonte: Codificação da Entrevista

Em relação aos Pólos de Análise: (a) foi verificado que a mensagem em muitos momentos representava o próprio emissor (BARDIN, 2011) e dois episódios tiveram alta relevância, pois retratavam a motivação para o negócio (experiências

personais do problema social) presente na citação “[...] tenho 10 anos de carreira, morei em vários países, viajei muito a trabalho sozinha, não tinha consciência e hoje eu tenho das vezes que fui vítima de assédio (Bloco 1).”

E também sobre a competência para gestão do negócio (conhecimento e habilidades de experiências corporativas) presente na citação “Do ponto de vista de skills eu acho que tem minha experiência da visão corporativa” (Bloco 3). Enquanto os Pólos (b), (c) e (d) foram sumarizados nas tabelas e citações.

Em relação a temática Estruturação de Recursos (ER) envolvendo aplicações, espaço, canais e dimensões como sustentabilidade econômica e fontes de informação, a Tabela 1 mostra a composição do tema que tem como características as categorias de práticas voltadas para o desenvolvimento estrutural do negócio social principalmente no que se refere sua preocupação com um AMBIENTE propício, visto que foi um dos códigos citados na entrevista.

Esta preocupação pode ser vista na seguinte citação (Bloco 2): “A gente tem um problema muito grande no Nordeste, ... é um ambiente muito árido para responsabilidade social”. E também em uma ressalva sobre ambiente (Bloco 2): “[...]em São Paulo você já está mais desenvolvido, as empresas já tem mais esta interação”.

A COMUNICAÇÃO foi composta de códigos como: audiência, público-alvo e Incoming-Stream. As FINANÇAS como categoria foram representadas por questões como as decisões financeiras e a sustentabilidade financeira. Para as CAPACIDADES os códigos foram as certificações sociais, a mentoria específica e o treinamento para a base da pirâmide. Por fim, os INVESTIMENTOS dentro da temática I representam aqueles destinados ao início do negócio e para os projetos sociais.

Na literatura, pode ser observado uma relação a temática Estruturação de Recursos (ER) por meio do Fator Ambiente Propício (SHARIR, 2006, ARIZAMONTES; MUNIZ, 2013, STEINER; TEASDALE, 2016) a partir da conjugação de elementos como dedicação, capital, pessoal, teste de mercado e experiências anteriores, assim como assessoria, infraestrutura, financiamento e treinamento e atração de investimentos. As preocupações e ações contidas no discurso da empreendedora trazem uma relação com a seguinte proposição:

P3. O desenvolvimento do negócio depende de fatores internos controláveis e fatores externos não controláveis, mas monitoráveis.

Verifica-se que há uma convergência entre o que a literatura retrata sobre os fatores que desenvolvem o negócio social e o caso apresentado, já que foram identificados estes elementos na temática de estruturação de recursos condizente com o pensamento de determinados autores (THORNTON; RIBEIRO-SORIANO; URBANO, 2011). A convergência é que a dependência existe, mas, quanto ao seu controle, este só é mencionado quando se fala em impacto, ao qual se encontra vinculado com a questão da metodologia de trabalho (MT), verificada em outro momento do discurso da empreendedora.

O tema Gerenciamento de Processo (GP) envolvendo metas, processo, meios e regras e dimensões como abrangência e modelo para o negócio foi compilado na Tabela 1. O gerenciamento do processo é uma preocupação perceptível no desenvolvimento do negócio social de forma que a frequência de códigos na

categoria NEGÓCIOS e MODELAGEM denotam a necessidade de formatação da organização. No Bloco 1 foi selecionado o seguinte trecho: “retornei para o Brasil, pensei: não vou montar uma ONG não vai ser só uma campanha de conscientização, eu quero um negócio sustentável”.

No que tange à categoria do EMPREENDEDORISMO, as relações com o processo foram: as decisões sobre a incubação, a participação em encontro para fomento de ideias, a história do fundador, a inovação e a resiliência do empreendedor. Para a ESCALABILIDADE os códigos foram em 3 sentidos: o papel social, o mercado e a plataforma. Na categoria CORPORAÇÃO, as discussões foram o mundo corporativo e a visão corporativa.

A revisão dos trabalhos também trouxe alguns pontos relacionados om o Tema Gerenciamento de Processo (GP) principalmente pelos fatores de Cumprimento de missão e Orientação para crescimento (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010, KANNOTHRA; MANNING; HAIGH, 2017, HUDA; ISLAM, 2017). Estes fatores respectivamente possuem os seguintes grupos de elementos: a) Acoplamento, método e operacionalização do modelo organizacional, orientação para o lucro social, especificação do lucro social; b) Administração de tensões entre cliente e comunidade, escolha da área foco, desenho correto do modelo de negócio, aprendizagem e adaptação contínua, operações eficientes e sustentáveis e gerenciamento de impacto. Em relação ao que se indicou nas proposições verifica-se que:

P4. O formato de gestão de negócios sociais se assemelha com outros modelos de negócios convencionais.

Nesse sentido, a literatura aponta para uma construção de negócios sociais a partir de lições aprendidas em negócios convencionais, mas adaptadas para uma missão social como principal elemento do modelo de empreendimento (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Dessa forma, o gerenciamento do processo é que será a diferença entre negócios sociais e convencionais, dado que cada um deles terá um direcionamento distinto, mas adotando por vezes um mesmo formato.

A temática Metodologia de Trabalho (MT) com propriedades como catalogação, questionamento e análise dimensionadas como indicadores e referências também está inserida na Tabela 1. Esta divisão traz um aspecto importante relacionado à mensuração de IMPACTOS que o negócio social traz ou pode trazer para os seus beneficiários. Estes impactos conforme os dados da entrevista têm tanto aspectos sociais como também econômicos (Bloco 1): “no Brasil segundo o IBGE, a renda feminina cresceu 80% nos últimos 20 anos e então tem mulher que deixa de consumir e deixa de ocupar espaços públicos por medo de estar vulnerável”.

As outras categorias do tema passam pela EXPERIMENTAÇÃO, envolvendo o começo comedido, os testes, os ajustes do produto e a execução do próprio serviço; pelo MAPEAMENTO, envolvendo o olhar sobre o ecossistema, as oportunidades e os possíveis cenários; pela PESQUISA tanto de mercado quanto do perfil de sócios e, por fim, pela

PROBLEMÁTICA em termos de vivência e do despertar para a ação proativa.

Uma terceira relação foi vista no Tema Metodologia de Trabalho (MT) nos trabalhos sobre Aprendizagem e relacionamento (INGRAM; NJIKEU, 2011, MOURA; COMINI; TEODÓSIO, 2015, SHAFIGULLINA; PALYAKIN, 2016) com os elementos constituintes: - Descobertas científicas e extensão, aprendizagem e conhecimento, monitoramento, foco na cadeia de valor. - Relacionamento com as partes interessadas; Redução da incerteza nos investimentos; Redução dos custos de transação. - Atração de clientes, segmentação, análise de atividade de usuários, envolvimento de consumidores, publicidade ativa e audiência.

Quanto a proposição: P1. O empreendedorismo feminino enfrenta os mesmos problemas de outros empreendimentos que não focam em problemas de gênero. Verifica-se que esta afirmação só é possível quando se consideram problemas específicos como aqueles ligados a gestão do negócio e seu processo de desenvolvimento, não sendo possível afirmar em outros aspectos que não são gerenciais. O que fora visto sobre metodologia de trabalho não é diferente do que é visto em outros tipos de empreendimentos não conduzidos por mulheres já que empreendedorismo feminino também gera crescimento pessoal e econômico, aproveita oportunidades e contribui com o empreendedorismo comercial (ROY, 2014).

Já em com o que pode ser visto da temática Organização em Rede (OR) contendo atributos como o grupo, o objetivo e propósito, além das dimensões da parceria, associativismo e outras, as categorias podem ser vistas na Tabela 1.

Nessa composição, o destaque do tema é a COOPERAÇÃO que é ilustrada também neste fragmento: “Cheguei a conversar com mulheres dos EUA em uma rede... hoje elas estão no Kênia, Taiwan, Nova Iorque, a gente bateu papo, trocou ideia, ... a gente até colaborou, porque estão chegando na África com um contexto parecido com a gente”.

A categoria INSTITUCIONALISMO surgiu com questionamento sobre as instituições e a ausência da universidade, mas também com a presença de lideranças institucionais e o poder público. Em relação à MOBILIZAÇÃO, o destaque foi a interação com a iniciativa privada, a união de forças e o quadro de voluntários. A LEGISLAÇÃO surge na necessidade do aparato legal, da dependência das leis e do surgimento de leis corretivas. Por fim, a categoria de REDES tem o destaque em razão da importância da participação em redes, da criação, manutenção e ajuda das redes de contato e da demanda para a criação de uma rede de profissionais preparados.

Além dos mencionados anteriormente, foi observado uma relação com o Tema Organização em Rede (OR) no que se refere alguns pontos do que se considera ambiente propício (SHARIR, 2006, ARIZA-MONTES; MUNIZ, 2013, STEINER; TEASDALE, 2016) com destaque para cooperação, aceitação pública, Network e Rede. Quando verificam-se estes pontos em relação a proposição: P2. Organização em Rede é pré-requisito para a qualidade de um NS.

Percebe-se entre o discurso da empreendedora e a proposição com base na literatura que a organização em rede não se limita apenas a um pré-requisito

para a qualidade do empreendimento, mas que se trata de uma condição para determinados modelos de negócios que se adota, principalmente quanto a necessidade de recursos financeiros (STEINER; TEASDALE, 2016). Verificou-se que a organização em rede também é uma condição para o desenvolvimento do negócio (ARIZA-MONTES; MUNIZ, 2013).

Para a temática das Práticas Comportamentais (PC) das quais se atribuem sentido, consciência, valores e as dimensões da vivência, qualidade de vida entre outras, suas categorias estão listadas na Tabela 1. A partir das frequências percebe-se o foco da narrativa em 3 eixos principais: emocional, experiências e motivação.

Respectivamente, a categoria EMOCIONAL contém as narrativas sobre o autoconhecimento, a empatia, a solidariedade e o idealismo, além do enfrentamento de preconceitos e da manutenção da credibilidade; EXPERIÊNCIAS contém as narrativas sobre a vivência acadêmica, profissional e no exterior; e as narrativas de MOTIVAÇÃO se concentraram na questão da causa única, nas mudanças de comportamento e na inspiração das pessoas. Essa última vista na frase: “enquanto não tem exemplos concretos de sucesso, grandes fomentadores e patrocinadores da ideia, será difícil motivar as pessoas” (Bloco 2).

Por fim, na Temática V um dos conjuntos de códigos apontou para a PREVENÇÃO no que consiste o combate à violência e também sobre a importância dos protocolos. No caso do BEM-ESTAR emergiram os desejos de melhoria que se

concentraram nos aspectos de qualidade de vida e principalmente na segurança.

Por fim, na literatura pode ser observado uma relação com o Tema Práticas Comportamentais (PC) com o que concerne um Propósito bem definido (MOHAMMED; MANAF; MISNAN, 2015, SABATIER et al., 2017) com destaque para elementos correlatos e afins à erradicação da pobreza, desenvolvimento de habilidades entre mulheres, etc, busca de valor para a sociedade, organizações e indivíduos.

CONCLUSÕES

De maneira geral, os dados empíricos e sua relação com a literatura nos permitem considerar alguns pontos mais relevantes em razão da frequência em que surgem no trabalho de investigação, tanto na descrição de episódios da empreendedora como em pesquisas anteriores, feitas no campo do empreendedorismo social, mas também, de forma geral, em estudos de administração e afins. Uma dessas observações é de como a dependência de recursos ainda é um fator relevante para discussão nos estudos organizacionais como fora observado tanto nos relatos de entrevistados como nas citações de muitos artigos científicos.

Alguns temas que foram encontrados estão muito relacionados com outros campos de estudo, principalmente, em relação à gestão, negócios, economia e sociologia, entretanto alguns temas se mostraram bem específicos, como questões de gêneros, mas que não puderam ser mais discutidas em razão do enfoque do trabalho. Dos temas frequentes em outros estudos, percebe-se como comuns os temas

de metodologia de trabalho, aprendizagem, relacionamento, além de outros pontos que foram relatados anteriormente sobre ambiente, crescimento e, principalmente, quando se falta em rede. Já em relação a temas mais específicos, são comuns temas que mencionem, de alguma forma, o cumprimento de missão e propósito.

A validade dos pressupostos foi verificada em alguns dos achados da pesquisa, contudo em outros as proposições foram inconclusivas, mas trouxeram questões importantes para pesquisas futuras. Nesse sentido, foram apontadas as considerações acerca das proposições do número 1 ao número 4, não significando entre estas o grau de importância, mas sua sequência metodológica.

Em relação ao desenvolvimento de negócios, verificou-se que pode haver dificuldades para monitorar muitos fatores que interferem nos negócios (proposição 3), principalmente os externos que necessitam de regulamentação, mas, em geral, os processos internos são mais facilmente controlados, principalmente quando se há uma experiência profissional como fonte de conhecimento, como visto no caso empírico.

Em razão da adaptação rápida, verificou-se que o formato de gestão de negócios sociais se assemelha muito com outros modelos de negócios convencionais (proposição 4). Dessa forma, a gestão do negócio social também pode envolver a administração de processos, recursos, pessoas e relacionamentos (rede). Isso foi visto no NS e se assemelha muito ao modelo de startup, principalmente em razão da utilização de determinadas fontes de conhecimento específicas, dentro da

rede ao qual a empreendedora manteve contato e informações.

Já em relação ao enfrentamento de problemas pelo empreendedorismo feminino (proposição 1), foi visto que, mesmo com o foco em um problema que envolve gênero, além dos aspectos culturais específicos do negócio escolhido que dificultam o desenvolvimento do trabalho, também há os problemas comuns a outros tipos de empreendedorismo. Entretanto, há necessidade de pesquisas futuras que esclareçam melhor se há limitações para o empreendedorismo feminino em missões sociais de gênero e que envolvam outras questões além do gênero. Em estudos futuros, podem se elencar os problemas possíveis de serem enfrentados no empreendedorismo feminino, ressaltando aspectos além de econômicos e administrativos. As categorias extraídas pelo trabalho também podem ser aplicadas em forma de um estudo confirmatório de aspectos que permeiam o desenvolvimento de negócios sociais, tanto em outros empreendimentos femininos quanto em outras iniciativas de empreendedorismo social.

As limitações do estudo são vistas na quantidade de empreendimentos pesquisados, o que não favorece um estudo comparativo. Há limitações quanto à interpretação dos resultados visto que a visão do autor é focada em aspectos relacionados à sua área de estudo, portanto é passível de outras interpretações que considerem outros aspectos aqui não discutidos. A generalização populacional aqui é limitada, dada a especificidade do empreendimento, mas a generalização teórica pode ser discutida em trabalhos futuros. Houve a possibilidade de

apresentar também aspectos quantitativos que ficaram de fora da análise.

Os elementos que surgiram ao longo da investigação apontaram que, mesmo o WF não participando de incubação, sua especulação sobre os fatores de sucesso para o negócio mostrou-se aderente ao que se tem visto na literatura e aderente às fases de empreendedorismo que as incubadoras entendem como importantes para o fortalecimento de qualquer negócio.

Esse conhecimento demonstrado pela WF vem, principalmente, da experiência do empreendedor e da participação da organização em ações de rede (proposição 2) o que traz certa qualidade ao NS quando busca adotar melhores práticas. É relevante também a abrangência que são vistos os contatos que a empreendedora mantém mostrando que o pensamento global contribui para a resolução de problemas locais.

Outros aspectos foram observados além das especulações anteriormente levantadas, como no caso da importância de se ter exemplos concretos de sucesso e grandes fomentadores de ideias sociais, que tragam motivação para os que empreendem no Brasil. Isso foi visto na fala da empreendedora, entretanto quando recorre-se à literatura, os exemplos que são mais citados, em geral, não estão na América Latina.

Além disso, quando se fala em NS e a motivação dos empreendedores em

escolher essa configuração de ES, há alguns questionamentos ainda não esclarecidos sobre qual seria o novo papel das Organizações da Sociedade Civil, entre outras organizações do terceiro setor e, assim, seria importante que futuros trabalhos trouxessem elementos que facilitassem a decisão sobre a escolha de modelos de ES segundo seus construtos e finalidades.

Outro ponto ressaltado, ao longo do trabalho, foi o surgimento de ambientes propícios para o desenvolvimento de NS seja nas cidades, estados, regiões, países ou continentes. E, também, dos atores que seriam responsáveis por sua disseminação territorial como pessoas físicas, empresas ou até mesmo os governos.

Enfim, conclui-se que o caso empírico traz as características de negócio social, pois contribui para uma maior segurança para as mulheres e, conseqüentemente, contribui para o seu empoderamento, sua maior participação social e bem-estar. Trata-se de um empreendedorismo feminino, pois sua condução é feita por uma mulher empreendedora que reúne a competência para a condução do negócio, trazendo outras características essenciais, como a criatividade e o reconhecimento de oportunidades (ROY, 2014), lançando um novo empreendimento que contribui para o crescimento pessoal e econômico de seus pares.

REFERÊNCIAS

ADDOBBATI, Ana. **Women Friendly: Semana do Empreendedorismo Feminino**, Sebrae. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=642S0mjV86k>>. Acesso em: 29 Nov 2017.

- ALVAREZ, Claudia et al. Environmental conditions and entrepreneurial activity: a regional comparison in Spain. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 1, p. 120-140, 2011.
- ARIZA-MONTES, J. Antonio; MUNIZ, Noel M. Virtual ecosystems in social business incubation. **Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)**, v. 11, n. 3, p. 27-45, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.
- BARKI, Edgard et al. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.
- CARREIRA, Suely da Silva et al. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 06-13, 2015.
- DA SILVA, M. S.; LASSO, S. V.; MAINARDES, E. W. Características do Empreendedorismo Feminino no Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 150-167, 2016.
- FREIRE, D. A. L. et al. Empreendedorismo feminino no Brasil: perspectivas <http://dx.doi.org/10.15601/1983-7631/rt.v5n9p67-79>. **Revista Tecer**, v. 5, n. 9, 2012.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.
- HLADY-RISPAL, Martine; SERVANTIE, Vinciane. Deconstructing the way in which value is created in the context of social entrepreneurship. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 1, p. 62-80, 2018.
- HUDA, Muzakkeer; ISLAM, ABM Shahidul. SOCIAL BUSINESS: MEANING, SCOPE, AND EVALUATION. **International Journal of Social Business**, v. 1, n. 1, p. 25-41, 2017.
- INGRAM, Verina; NJIKEU, Justin. Sweet, sticky, and sustainable social business. **Ecology and Society**, v. 16, n. 1, 2011.
- KANNOTHRA, Chacko G.; MANNING, Stephan; HAIGH, Nardia. How hybrids manage growth and social-business tensions in global supply chains: The case of impact sourcing. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 01, p. 271-290, 2017.
- MOHAMMED, Ahmad Martadha; MANAF, Halimah Abdul; MISNAN, Siti Siti Noor Shamilah. Correlational Analysis Between Social Business Model and Women Entrepreneurs Empowerment. Jurnal Studi Pemerintahan: **Journal of Government and Politics**, v. 6, n. 1, 2015.
- MOURA, Anita Maria de; COMINI, Graziella; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. O crescimento internacional de um negócio social: um estudo de caso. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 444-460, 2015.
- RAHMAN, Mawdudur; HUSSAIN, Mostaq. Social business, accountability, and performance reporting. **Humanomics**, v. 28, n. 2, p. 118-132, 2012.
- REFICCO, E.; VERNIS, A. Market Ecosystem and Social Inclusion. In: **Socially Inclusive Business in Iberoamerica: Challenges and opportunities**. Social Enterprise Knowledge Network, Cambridge: Harvard University Press, 2010.
- ROY, Priyanka. Analyzing Female Entrepreneurship in a Global Context-The Challenges and the Road Ahead. **International Journal of Information and Management Sciences**, v. 1, n. 5, p. 332-336, 2014.
- SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, 2009.

- SABATIER, Valerie et al. Social business model design and implementation in developing countries: Learning from an affordable medicine developed in Burkina Faso. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 1, p. 48-57, 2017.
- SAMUEL, Lino. O Contributo do Empreendedorismo Feminino no Empoderamento Socioeconómico da Mulher, estudo de caso (pemba, moçambique). **Revista Electrónica de Investigación e Desenvolvimento**, n. 2, v. 1, 2014.
- SHAFIGULLINA, A. V.; PALYAKIN, R. B. Social Media Marketing as an Effective Instrument of the Promotion of Social Business-Project in Social Entrepreneurial Activity. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 20, 2016.
- SHARIR, Moshe; LERNER, Miri. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 6-20, 2006.
- STEINER, Artur; TEASDALE, Simon. The playground of the rich? Growing social business in the 21st century. **Social Enterprise Journal**, v. 12, n. 2, p. 201-216, 2016.
- SVIRINA, Anna; ZABBAROVA, Alfia; OGANISJANA, Karine. Implementing open innovation concept in social business. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 2, n. 1, p. 20, 2016.
- TECHSTARS. Startup Weekend: Events Around the World. Disponível em: <<https://startupweekend.org/interests/Women>>. Acesso em: 11 Jan 2018.
- TENÓRIO, F.G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS). In: SILVA JR, Jeová Torres (Org.) et al. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Juazeiro do Norte, 2008.
- THORNTON, Patricia H.; RIBEIRO-SORIANO, Domingo; URBANO, David. Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 2, p. 105-118, 2011.
- WILSON, Fiona; POST, James E. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small Business Economics**, v. 40, n. 3, p. 715-737, 2013.
- YUNUS, Muhammad; MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Building social business models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

NOTA

(1) Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco/UFPE/PROPAD. Mestre em Administração pela Universidade Salvador/UNIFACS. Especialista em Gestão de Materiais e Logística pela Universidade do Estado da Bahia/UNEB. Graduado em Administração pela Universidade do Estado da Bahia/UNEB. Professor de Administração na Universidade Federal Rural de Pernambuco/UFRPE/UAST, Serra Talhada-PE.

(2) Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Graduada em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul/UNISC. Professora Associada III do PROPAD, Universidade Federal de Pernambuco/UFPE, Recife-PE

Enviado: 30/04/2018
Aceito: 19/11/2018